

# Interne Unternehmens- kommunikation im Wandel der Zeit

## Ihre Entwicklung und ihre Modelle als Instrument der Unternehmensführung

Von Ulrike Buchholz

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ welche Funktionen die Kommunikation mit den Mitarbeitern im Laufe ihrer Geschichte ausgefüllt hat,
- ▶ wie und unter welchen Voraussetzungen sich eine strategische Relevanz der Internen Unternehmenskommunikation für die Unternehmensführung entwickelt hat,
- ▶ welche Unterstützungspotenziale die Interne Unternehmenskommunikation aktuell für den Wertschöpfungsprozess besitzt,
- ▶ welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um einer Ermüdung der Veränderungsbereitschaft entgegenzuwirken.

### Inhalt:

|  | Seite |
|--|-------|
| 1 Einleitung .....   | 2     |
| 2 Die Anfänge im 20. Jahrhundert .....   | 3     |
| 3 Die 70er und 80er Jahre: Interne Kommunikation als Modell für Mitarbeiterzufriedenheit . | 6     |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 4 | Die 90er Jahre und Beginn des 21. Jahrhunderts:<br>Interne Kommunikation als Modell für<br>Mitarbeiterengagement ..... | 8  |
| 5 | Aktuell: Interne Kommunikation als Modell<br>für die (Re)Mobilisierung der Mitarbeiter ...                             | 11 |
| 6 | Unterstützungspotenziale der Internen<br>Unternehmenskommunikation im Modell<br>für Mobilisierung .....                | 17 |
| 7 | Ausblick .....   | 21 |
| 8 | Literatur .....  | 23 |

## 1 Einleitung

Über die Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland sind mittlerweile einige Darstellungen erschienen (vgl. z.B. *Avenarius* 2000, *Bentele* 1997, *Kunczik* 1997, *Mast* 2008, *Szyszka* 2008). Die Betrachtung der Mitarbeiterkommunikation fällt dabei jedoch meist weniger ausgeprägt aus (vgl. aber *Wischermann* 2000 und 2003). Dabei ist sie bis heute einen ebenso langen Weg gegangen wie die externe Kommunikation, wenngleich die Geschwindigkeit ihres Wandels im Gegensatz zu dieser erst in jüngerer Zeit merklich zugenommen hat.

### Ausgewählter Blickwinkel

Dieser Beitrag unternimmt einen Versuch, die Geschichte der Internen Unternehmenskommunikation in Deutschland zu beleuchten. Dazu wird der Blickwinkel des Kommunikationsmanagements eingenommen, welches die Funktion der generellen Unternehmenskommunikation und damit auch die ihrer Teildisziplin für die Anspruchsgruppe der Mitarbeiter unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet und in den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens einordnet.

Es soll gezeigt werden, dass und wie sich die Interne Unternehmenskommunikation über die vergangenen

Jahrzehnte auf durch ökonomische Herausforderungen bedingte organisationale Veränderungen eingestellt und diese unterstützt hat. Die jeweiligen Lösungsansätze der Internen Kommunikation dienten immer dazu, die Mitarbeiter zum Vorteil der Unternehmensführung in das Unternehmensgeschehen zu integrieren. Und so, wie sich im Laufe der Zeit das strategische und operative Management veränderte, entwickelte sich auch die hier zu beschreibende Disziplin weiter. Inzwischen stellen diese Zusammenhänge die Verantwortlichen für die Interne Kommunikation vor große Herausforderungen und erfordern ein hohes Maß an Professionalität, die aber in der Praxis noch längst nicht überall Einzug gehalten hat. So soll dieser Beitrag auch einen Ausblick auf die aktuell zu erkennenden Unterstützungspotenziale der Internen Unternehmenskommunikation im Wertschöpfungsprozess geben.

## **2 Die Anfänge im 20. Jahrhundert**

Mit dem Aufkommen der Industrialisierung und der damit einhergehenden sozialpolitischen Entwicklung in Deutschland Ende des 19. beziehungsweise Anfang des 20. Jahrhunderts lassen sich auch die Anfänge der heutigen Mitarbeiterkommunikation festhalten. Die Idee einer patriarchalisch organisierten Betriebsfamilie, die aus sozialer Verantwortung für die Gesundheit und die Integration seiner Mitglieder Sorge trägt, führte zum Beispiel zu frühen Modellen der betrieblichen Altersversorgung und zu ersten Ansätzen einer betrieblichen Gesundheitsfürsorge. Die Bindung der Familienmitglieder an ihren Betrieb erfolgte aber nicht nur mit den genannten Mitteln, sondern auch schon früh mit klassisch top-down geführten Informationen des Unternehmensführers, meist in Form einer Werkszeitung im patriarchalischen Stil. So enthielten diese Publikationen in der Regel betriebsbezogene Bekanntmachungen und Ermahnungen des Firmeninhabers.

**Werkszeitung  
im patriarcha-  
lischen Stil**

### 3.69

### Interne Unternehmenskommunikation im Wandel

Gemeinschaftsgefühl, Betriebsfamilienzugehörigkeit, die Orientierung an gemeinsamen Zielen als Grundlage für Mitarbeiterbindung, Motivations- und Identifikationsbemühungen waren in der Folge, mit Unterbrechung durch die beiden Weltkriege, bis weit in die Zeit des Wirtschaftswunders der treibende Faktor der Mitarbeiterkommunikation.

#### Unterstützung von Marke- tingaktivitäten

Aber ganz überwiegend kümmerten sich die Kommunikationsverantwortlichen in dieser Zeit (50er und 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts) um die argumentative Unterstützung des Verkaufs von Produkten und der Einführung von neuen Technologien, die problemlos Käufer fanden. Als Reaktion auf erste gesättigte Absatzmärkte veränderten sich die Strategien der Unternehmensführung dann nach und nach in Richtung Verbraucher und ihre Anforderungen. Nun galt es, das Kundenverhalten zu analysieren, neue Märkte zu erschließen und zu gestalten. Gleichzeitig entwickelte sich die PR-Arbeit mit, wurde in ihren fachlichen Ansätzen differenzierter und lernte, die Massenmedien zu nutzen und sie wirkungsvoll einzusetzen. Neben der weiterhin direkten Unterstützung von Marketingaktivitäten stand in den 70er Jahren die grundsätzliche Optimierung des Image im Fokus der Tätigkeiten. Aufwändige Kampagnen, die die eigene Marktposition von denen der Wettbewerber abheben sollten, wurden eingesetzt, und die Akzeptanz in der Gesellschaft wurde als relevante Größenordnung für marktwirtschaftliche Aktivitäten erkannt (vgl. hierzu vor allem *Mast* 2008, S. 23 ff.)

Die Interne Kommunikation blieb davon weitgehend unberührt. Die bis heute viel zitierte stiefmütterliche Existenz begründet sich wohl in dieser Zeit. Mitarbeiterzeitschriften, Rundschreiben, Schwarze Bretter und die Pflichtveranstaltungen der Betriebsverfassungsgesetze waren lange die Mittel der Information, entsprechend der organisationalen Voraussetzungen ohne Anspruch auf Emanzipation oder gar Mitverantwortung.

## Interne Unternehmenskommunikation im Wandel

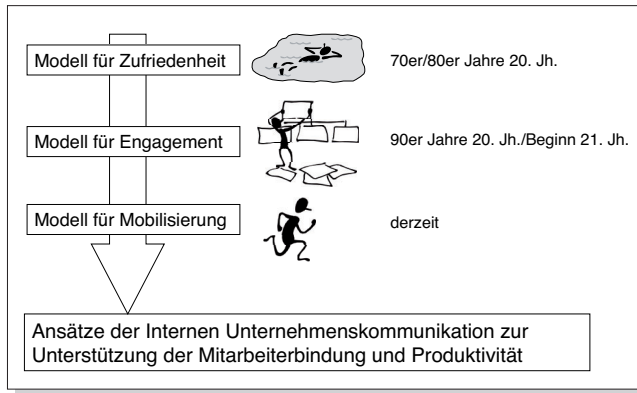
**3.69**


Abb. 1: Modelle der Internen Unternehmenskommunikation

Erst seit den 80er Jahren gestaltete sich die PR-Arbeit und damit auch ihre Teildisziplin Interne Kommunikation dann deutlich komplexer als alle Jahrzehnte zuvor. Grund ist die seit dieser Zeit weltweit zu beobachtende Zunahme an ökonomischen, politischen oder kulturellen Problemstellungen, die die Gesellschaft in immer kürzerer Zeit zu bewältigen hat. Diese Entwicklung blieb natürlich nicht ohne Einfluss auf die beiden Hauptansatzpunkte der Internen Kommunikation, nämlich die Motivation und die Integration der Mitarbeiter. Seitdem steht die Professionalisierung dieser Disziplin und damit einhergehende steigende Anforderungen an ihre Funktionsinhaber unter stetig wachsendem Druck.

**Zunahme  
an Problem-  
stellungen**

So hat sich die Interne Unternehmenskommunikation in dem Zeitraum, in dem sie nach und nach strategische Relevanz für die Unternehmensführung erhalten hat, von einem Modell für die Herstellung von Mitarbeiterzufriedenheit über ein Modell für das Erreichen von Mitarbeiterengagement zu einem Modell für die (Re)Mobilisierung von Mitarbeitern entwickelt. Diese Modelle zeigen, wie die Interne Unternehmenskommunikation auf die Motivation und die Identifikation der

Mitarbeiter eingewirkt hat bzw. derzeit einwirkt und mit welchen Anforderungen an die konkrete Umsetzung sie verbunden waren bzw. sind.

### 3 Die 70er und 80er Jahre: Interne Kommunikation als Modell für Mitarbeiterzufriedenheit

Der Zusammenhang zwischen dem Aufbau und der Pflege eines positiven Unternehmensimages und der Sicherung der Unternehmensstellung in der Umwelt bzw. der Gewährleistung der Funktionsfähigkeit eigener Handlungsspielräume war für fortschrittliche, meist früh international auftretende und leichter wahrnehmbare, Unternehmen schnell deutlich. Demzufolge konzentrierte sich die Öffentlichkeitsarbeit auf externe Zielgruppen und schlug sich vor allem in Presse- und Medienarbeit nieder.

#### Kritische Informationsgesellschaft

Die heranwachsende Informationsgesellschaft erwies sich unterdessen als zunehmend kritisch, auch gegenüber dem eigenen Unternehmen, und drohte den unternehmerischen Spielraum in Bedrängnis zu bringen. Die Unternehmer stellten fest, dass die eigenen Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg eine bedeutende Rolle spielen und eine positive Unternehmenskultur viel zum Gesamterfolg beitragen kann. Man erkannte, dass informierte Mitarbeiter sich mit ihrem Unternehmen eher identifizieren, schneller motiviert sind, Leistung zu erbringen, und als Multiplikatoren nach außen wirken können.

Die Mitarbeiter ihrerseits wollten ihre eigene Rolle im Unternehmen sowie dessen Abhängigkeiten von der Umwelt begreifen und erwarteten erkennbare Maßnahmen der Unternehmensführung für ihr Wohlbefinden an ihrer Arbeitsstätte. So wurde es Aufgabe der Internen Kommunikation, «oben» und «unten» gezielt

zu verbinden, wobei letztlich alles dem grundsätzlichen Ziel diene, das Verständnis der Mitarbeiter für Vorhaben und Entscheidungen der Leitung zu wecken und sie darauf auszurichten. Durch – aus heutiger Sicht durchaus noch unzureichende – Transparenz sollte die Motivation zur Erfüllung der gestellten Aufgaben aufrecht erhalten und mögliche Zweifel und Missverständnisse ausgeräumt werden.

Unternehmensinterne Kommunikation wurde folglich praktiziert, um Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, damit die Leistungsfähigkeit gesteigert und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gesichert werden konnte. Denn Zufriedenheit stellte sich inzwischen nicht mehr automatisch nur durch materielle Gratifikationen und die Aussicht auf eine lebenslange Beschäftigung ein. Für die Gestaltung von Motivation, Identifikation und Integration musste die Interne Unternehmenskommunikation nun beginnen, Sinn zu stiften, indem sie Unternehmensziele darstellte, Hintergründe zu – allerdings vorher abgesicherten – Unternehmensentscheidungen lieferte und insgesamt das klassische Wir-Gefühl aufbaute.

**Modell für  
Mitarbeiter-  
zufriedenheit**

Die getroffenen Maßnahmen waren – wie in der externen Kommunikation auch – weitgehend medialer Natur und konzentrierten sich im Wesentlichen auf die Publikation einer Mitarbeiterzeitschrift und die Gestaltung eines «Schwarzen Bretts». Als die elektronische Kommunikation Einzug in die Unternehmenskommunikation hielt, begann man schließlich auch die Vorteile von Intranet und E-Mail zu nutzen. Doch trotz der geschilderten ersten Schritte einer Entwicklung zu einem strategisch interessanten Instrument für die Unternehmensführung spielte die Interne Kommunikation in den meisten Unternehmen weiterhin eine untergeordnete Rolle. Wenn es überhaupt grundsätzlich darum ging, die Unternehmenskommunikation zu professionalisieren, optimierte man die Maßnahmen gegenüber externen Anspruchsgruppen. Es war keineswegs so,

dass die nötigen internen Strukturen überall konsequent aufgebaut wurden. Häufig blieb die Mitarbeiterzeitschrift das Synonym für die Mitarbeiterkommunikation.

## 4 Die 90er Jahre und Beginn des 21. Jahrhunderts: Interne Kommunikation als Modell für Mitarbeiterengagement

Mit dem Einzug von Kaizen, Total Quality Management, Reengineering, Lean Management oder Just in Time in die Unternehmen der späten Achtziger- und frühen Neunzigerjahre rückte dann aber auch die organisationsinterne Kommunikation stärker in das Bewusstsein der verantwortlichen Manager.

### Veränderung erfordert Engagement

Man erkannte, dass es bei der erfolgreichen Umsetzung von Veränderung vor allem auf das Engagement der Mitarbeiter ankommt. Diese sollten nun in den neuen Strukturen und Arbeitsabläufen eine permanente Prozessoptimierung mitgestalten können und sich dafür auch aktiv engagieren. Ein bisschen Transparenz reichte dafür aber nicht mehr aus. Stattdessen stellte es sich als unverzichtbar heraus, für eine größtmögliche Transparenz von Zielen und Verfahren zu sorgen, die Zusammenhänge erkennen und die Unternehmenswelt verstehen lassen. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation sowie die Übernahme von Eigenverantwortung waren weitere Herausforderungen für die Mitarbeiter, die von der Internen Unternehmenskommunikation aufgegriffen werden mussten, um so die Unternehmensführung unterstützen zu können.

### Kommunikationsbarrieren angehen

Die Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter, die in ihren Arbeitsabläufen anders als früher nun vermehrt selbst Entscheidungen treffen und den Arbeits-



prozess eigenständig vorantreiben können mussten, machte die Verfügbarkeit der richtigen Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Qualität und Menge erforderlich. Zu diesem Zweck mussten die Verantwortlichen der Internen Unternehmenskommunikation sehr häufig die bestehenden technischen, organisatorischen und auch personellen Kommunikationsbarrieren angehen und abbauen. (Ein häufiger Reibungspunkt war dabei das Kompetenzgerangel zwischen der IT-Abteilung und der Unternehmenskommunikation im Hinblick auf die Zuständigkeiten für den Einsatz des Internets bzw. des Intranets.)

Ein solcher Abbau von Kommunikationsbarrieren für einen optimalen Informationsfluss sowie die tiefgehende Durchschaubarkeit von Unternehmensabläufen und -strategien mit dem Zweck der Steigerung des persönlichen Engagements waren also die beiden wesentlichen Ansatzpunkte für die Interne Unternehmenskommunikation in Veränderungsprozessen zu Beginn der Neunzigerjahre des letzten Jahrhunderts. Dazu wurde etwa (wenn auch vielerorts doch nur halbherzig) in erzählender oder erläuternder Form die unternehmerische Entscheidungsfindung begleitet und in einen Bezug zum Wettbewerb gebracht. Auf diese Weise sollten sich die Mitarbeiter ein Bild über die Unternehmenssituation und die Sachzwänge der Leitung machen und diese Zusammenhänge idealerweise in ihre eigene Arbeit einfließen lassen.

Hier nahm die «Change Communication» ihren Anfang, wobei sie damals jedoch in ihrer ganzen Konsequenz eher selten umgesetzt wurde. Viele Unternehmensleitungen blieben zunächst bei den Routine-Abläufen der Internen Kommunikation und betrachteten es bereits als großen Fortschritt, die Informationsmenge oder -häufigkeit zu steigern.

Nach einigem erfolglosen Manövrieren stellte sich heraus, dass Veränderungen bei den Menschen eine Überzeugungs- und eine Erfahrungsschwelle überwinden

**Beginn der  
«Change Com-  
munication»**

**Einstellungen  
und Verhal-  
tensweisen**

### 3.69

### Interne Unternehmenskommunikation im Wandel

müssen, bis sie nachhaltig greifen können. Die alten, vielleicht technisch verbesserten Kommunikationsroutinen waren dazu aber nicht mehr geeignet. Um der andauernden Instabilität begegnen zu können, die nicht selten von Existenzangst begleitet wurde, musste Kommunikation im Unternehmen mehr sein als der einfache Transport bereits getroffener Entscheidungen. In einem Arbeitsumfeld, wo die Unsicherheit alltäglich war, mussten nicht alleine die Strukturveränderungen selbst, sondern vor allem ihre Gründe und Auswirkungen vermittelt werden. Gesellschafts- und wirtschaftspolitische Zusammenhänge waren zu erläutern, die Art des Veränderungsprozesses und mögliche Alternativen mussten veranschaulicht und Benchmarks erklärt werden; und vor allem waren die mit der Veränderung verbundenen neuen Einstellungen und Verhaltensweisen zu vermitteln sowie der Wertekontext darzustellen.

#### Modell für Engagement

Dazu reichten aber die gängigen Medien der Unternehmenskommunikation nicht aus. Mitarbeiterzeitschrift, Rundschreiben, Intranet und E-Mail trugen nur bedingt dazu bei, die Widerstände abzubauen, welche tiefgreifende Veränderungen in der Regel nach sich ziehen. Die Menschen im Unternehmen wollten mehr Informationen, unmittelbarer und schneller als je zuvor. Und sie wollten sich beteiligen, Fragen stellen, Kommentare äußern, neue Vorgehensweisen empfehlen, mit einem Wort: Sie wollten partizipieren. Vom Management war daher eine prozessbegleitende Kommunikation gefordert. Zur Gestaltung von Motivation, Identifikation und Integration ging es um eine kontinuierliche Darstellung der Hintergründe und Zusammenhänge, um die Thematisierung von Kontext und die Demonstration der persönlichen Identifizierung mit dem Unternehmen sowie der eigenen Verantwortlichkeit. Damit kennzeichnet eine systematische, strategisch ausgerichtete persönliche Kommunikation auf allen Managementebenen, vor allem aber durch die direkten Vorgesetzten, die Interne Kommunikation als Modell für Engagement.

| Modell für   | Unterstützung der Unternehmensführung  | Gestaltung von Motivation, Identifikation, Integration  |
|--|--|---|
| <b>Zufriedenheit</b><br>70er/80er Jahre des 20. Jhs.         | Steigerung der grundsätzlichen Leistungsbereitschaft, Bindung an das Unternehmen   | Vermittlung von Unternehmenszielen sowie von Hintergründen zu abgesicherten Entscheidungen, Aufbau eines Wir-Gefühls                      |
| <b>Engagement</b><br>90er Jahre des 20. Jhs./Beginn 21. Jhs. | Mitgestaltung permanenter Prozessoptimierung, Fähigkeit zur Selbstorganisation, Übernahme von Eigenverantwortung                         | tiefgehende Durchschaubarkeit von Unternehmensprozessen, Transparenz von Zusammenhängen, Abbau von Kommunikationsbarrieren                |
| <b>Mobilisierung</b><br>aktuell                              | forcierte Steigerung der Leistungsbereitschaft, wettbewerbsfähige Flexibilität der Mitarbeiter bei fluktuierenden Unternehmensstrukturen | professionelle, konsequente Ausrichtung auf die Informationsbedürfnisse der Zielgruppe(n), Vernetzung, Gestalten eines Gemeinschaftssinns |

Abb. 2: Ansatzpunkte der Internen Unternehmenskommunikation im Laufe der Geschichte

## 5 Aktuell: Interne Kommunikation als Modell für die (Re)Mobilisierung der Mitarbeiter

Nach dem ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts sieht sich die Disziplin der Internen Unternehmenskommunikation nun unverändert mit den Herausforderungen der Globalisierung und ihren technologischen Innovationen sowie sozialen Entwicklungen konfrontiert. Weiterhin besteht ein fundamentaler Veränderungsbedarf und so ist die Bewältigung der damit einhergehenden Veränderungsprozesse in den Unternehmen nach wie vor ein Top-Thema. Doch mehr als jeder dritte Veränderungsprozess kann auch heute noch als nicht erfolgreich betrachtet werden oder scheitert gar. Die Gründe dafür liegen nach wie vor häufig in der mangelnden Integration der Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse. Dabei ist das Engagement der Mitarbeiter unverändert der zentrale Soft-Treiber für den Erhalt und die Steigerung der Produktivität. Von ihren Fähigkeiten, ihrer

**Mangelnde  
Integration der  
Mitarbeiter**

**3.69****Interne Unternehmenskommunikation im Wandel**

Leistungsbereitschaft und ihrer grundsätzlichen Motivation hängt es ab, ob ein Unternehmen im Wettbewerb mithalten kann oder nicht.

**Barrieren im  
Change  
Management**

Die Übernahme und Ausübung von Verantwortung am eigenen Arbeitsplatz ist inzwischen zur Selbstverständlichkeit geworden, so wie Veränderungsprozesse selbst eben auch. Dennoch, so die Ergebnisse aktueller Untersuchungen, scheinen die Projektverantwortlichen in den vergangenen Jahren offenbar nicht viel hinzugelernt zu haben. Es werden augenscheinlich noch immer zu viele Programme ohne strategische Priorisierung durchgeführt. Größte Barrieren in Veränderungsprozessen sind dabei Interessenkonflikte der Beteiligten sowie handwerkliche Fehler. Das waren rückblickend immer schon große, wenn nicht die größten Barrieren im Change Management. Veränderungsprozesse laufen nicht linear und eindeutig ab. Sie sind vielmehr durch Widersprüchlichkeiten gekennzeichnet. Wichtig ist jedoch stets, dass die Prozesse im Unternehmen vollständig verstanden und basierend darauf ihre Widersprüchlichkeit akzeptiert werden. Nach wie vor ist die Kommunikation die zentrale Komponente für den Erfolg von Veränderungsvorhaben.

**Widerstand  
begegnen**

Wenn Mitarbeiter nicht ausreichend eingebunden und informiert sind, versuchen sie, ihren Informationsdurst aus inoffiziellen Quellen zu stillen. Wenn man sie nicht oder unzureichend, das heißt nicht ihren Interessen entsprechend, über den anstehenden oder laufenden Veränderungsprozess informiert, erlebt man nicht selten ein bewusstes Agieren gegen die Veränderung durch Blockieren, Verzögern oder aus dem Wege gehen. Dies kann vermieden werden, wenn ihre dringenden Fragen kontinuierlich antizipiert und beantwortet werden. Denn im Gegensatz zu den meisten Mitgliedern im Management interessiert die Mitarbeiter zunächst nicht so sehr, was der Grund oder Auslöser für die Veränderung ist und wohin diese das Unternehmen



## Interne Unternehmenskommunikation im Wandel

**3.69**

führen soll. Sie möchten in erster Linie wissen, was konkret geschieht und wie sie selbst darin eingebunden sind.

Passiert das nicht, kann man davon ausgehen, dass die Arbeitszeit nicht vollständig auf die zu bewältigenden Prozesse gerichtet, sondern zu einem nicht unbedeutenden Anteil genutzt wird, um durch Gespräche mit Kollegen auf den gewünschten Stand der Information zu gelangen. Diese stammen aber womöglich nicht aus autorisierten Quellen des Unternehmens und werden nun, ohne offizielle Kommentierung, nach Gutdünken interpretiert. Das Unternehmen verliert so die Deutungsmacht und muss womöglich aufwändig dagegenhalten, um Gerüchten begegnen zu können.

**Verlust  
der Deutungs-  
macht**

So befindet sich die Unternehmenswelt inzwischen im lange prognostizierten vertrauten ständigen Wandel, ohne dass jedoch, so will es scheinen, die Bewältigung der Veränderungsprozesse eine Veränderung erfahren hätte. Die Probleme sind die alten, die Lösungswege mithin auch. Es wäre jedoch ein Trugschluss, dass die Mitarbeiterkommunikation so weiter machen könnte wie bisher. Denn eine existenzielle Komponente im Veränderungsprozess hat sich in den vergangenen Jahren in jedem Fall deutlich verändert. Gemeint sind die Mitarbeiter selbst, genauer ihre Einstellung zu Veränderungsprozessen und ihre daraus resultierenden Handlungen.

Der Anspruch der Mitarbeiter an Führung und Orientierung ist nach Jahren der positiven wie negativen Erfahrung im Umgang mit Veränderungen gestiegen. Wandel und die damit verbundene Verantwortung und Selbstorganisation sind Teil des Arbeitsalltags geworden und verlangen keine besondere Führung mehr. Die Mitarbeiter gehen damit weitgehend selbstverständlich um und gehen berechtigterweise ebenso selbstverständlich von ausreichend Informationen und Transparenz aus.

**Wandel ist  
Alltag**



### 3.69

### Interne Unternehmenskommunikation im Wandel

**Hohe Medienkompetenz** Darüber hinaus sind sie inzwischen geübt im Umgang mit den angebotenen Kommunikationsinstrumenten und haben sich vielfach eine hohe Medienkompetenz angeeignet. Die vielerorts gut gemeinte Flut von Instrumenten und Darstellungen fördert nicht die Transparenz, sondern ermüdet eher. Denn sie bringt nicht immer Neues, sondern vielfach Bekanntes nur anders. So konsumieren die Mitarbeiter längst nicht mehr alles, was die Interne Kommunikation produziert, sei es aus Unlust oder aus Zeitnot, und sie akzeptieren ihre potenziellen Wissenslücken.

**Qualität statt Quantität** Und doch, so zeigen Untersuchungen immer wieder, wollen Mitarbeiter grundlegend informiert sein. Das bedeutet für die Interne Unternehmenskommunikation, dass sie Quantität durch Qualität ersetzen muss.

Aufmerksamkeit erhält man auch nicht mehr durch die pure Ankündigung einer weiteren Veränderung, zumal wenn sie, wie nicht selten, parallel zu anderen, ähnlich wahrgenommenen Initiativen angesetzt wird. Dies führt aufgrund der grundsätzlichen Gewöhnung und des gewohnten kommunikativen Umgangs mit ihr sowie aufgrund tatsächlich oder anscheinend widersprüchlicher Strategien oder Vorgehensweisen oft nicht mehr zum notwendigen hohen Engagement. Und das, obwohl die angestrebte Veränderung oft essentiell für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist.

**Engagement geht zurück** Das Modell für Engagement, das den Maßnahmen der Internen Unternehmenskommunikation in den vergangenen rund 15 Jahren zugrunde lag, greift nicht mehr. Das liegt zum einen daran, dass die Mitarbeiter emanzipierter und erfahrener geworden und daher nicht mehr so leicht zu überzeugen sind. Sie hinterfragen Sachverhalte mehr und nachdrücklicher als früher, entdecken schneller die Widersprüche, lassen sich nicht mehr auf oft genug fadenscheinige Begründungen ein und prüfen die Glaubwürdigkeit von beteiligten Perso-



nen und ihren Aussagen auf Herz und Nieren. Zum anderen hängt das Versagen des Modells für Engagement mit der sich abzeichnenden veränderten Standardform von Geschäftsmodellen und Organisationsstrukturen zusammen, die durch beständige Fluktuation gekennzeichnet sind und dadurch eine veränderte Herangehensweise an die Unternehmenssteuerung erforderlich machen.

Beide Faktoren sorgen zusammen dafür, dass man eine Ermüdung der Veränderungsbereitschaft feststellen kann. Das Engagement der Mitarbeiter zu gewinnen muss also jetzt einhergehen mit gezielten und spezifisch angepassten Mobilisierungsstrategien. Mehr denn je ist die kreative Beteiligung der Betroffenen und die Übernahme von Eigenverantwortung notwendig. Entsprechende Maßnahmen der Internen Unternehmenskommunikation müssen aus einem Modell für Mobilisierung erwachsen.

**Modell für  
Mobilisierung**

Dazu gehört vor allem eine in jeder Hinsicht professionelle und konsequente Ausrichtung aller Maßnahmen auf die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter. Die grundsätzliche Informationsflut muss zwar eingedämmt werden, aber die Mitarbeiter müssen dennoch diejenigen Informationen erhalten können, die sie selbst im Hinblick sowohl auf Inhalt wie auch auf Aktualität für sich als relevant betrachten. Das kann aber abhängig vom Informationsverhalten von Mitarbeiter zu Mitarbeiter durchaus unterschiedlich sein. Deswegen müssen die Verantwortlichen der Internen Kommunikation ihre Zielgruppeneinteilung überprüfen und Zuordnungen abseits vom klassischen «Mitarbeiter» und der klassischen «Führungskraft» einrichten. Wahrscheinlich werden ganz andere Kriterien für die Zielgruppendefinition zugrunde gelegt werden müssen als bislang üblich. Denkbar wäre zum Beispiel eine Typisierung der Zielgruppen nach ihrem Informations- bzw. Kommunikationsverhalten.

**Informations-  
verhalten be-  
rücksichtigen**

**3.69****Interne Unternehmenskommunikation im Wandel****Wahrnehm-  
barkeit des  
Topmanage-  
ments**

Um Motivation, Identifikation und Integration im Modell für Mobilisierung wirkungsvoll ansprechen zu können, muss die Interne Unternehmenskommunikation aber nicht nur ihr Informationsangebot sowie ihre Informationskanäle modifizieren. Sie muss darüber hinaus auch das Topmanagement für die Mitarbeiter sichtbar und erlebbar machen. Denn ob diese sich an ihrem Arbeitsplatz engagieren, hängt gar nicht einmal in erster Linie von monetären Faktoren ab. Die Wahrnehmbarkeit des Managements nach innen sowie der sozialverträgliche Ruf der Organisation sind mindestens ebenso wichtig. Der für die Mitarbeiter erkennbare Umgang der Leitung mit dem Unternehmen sowie mit den Anspruchsgruppen, sie selbst eingeschlossen, ist von entscheidender Bedeutung für die Bereitschaft mitzumachen. Demnach werden Engagement und Identifikation in besonderem Maße durch Einflüsse bestimmt, die mit Hilfe von Kommunikationsmaßnahmen wirkungsvoll unterstützt werden können.

**Vernetzung  
und Inter-  
aktionsmög-  
lichkeiten**

Ein weiterer essentieller Ansatz im Modell für Mobilisierung ist die Vernetzung, wodurch die Zusammenarbeit (in wechselnden Strukturen und Konstellationen) und die Verständigung auf gemeinsame Ziele unterstützt werden. Dazu müssen Interaktionsmöglichkeiten auf vertikal und horizontal wirksamen Plattformen geschaffen werden, welche die Unternehmensrealität erlebbar und dadurch verständlich machen. So wird den Mitgliedern des Unternehmensnetzwerkes eine grundsätzliche Transparenz verschafft, die diese dann nach eigenem Verständnis produktiv nutzen können.

**Gemeinschafts-  
sinn statt  
Wir-Gefühl**

So hat dann auch im aktuellen Modell für Mitarbeitermobilisierung das traditionelle Wir-Gefühl keinen Raum mehr. Denn heute haben Zusammengehörigkeit und Identifikation nur noch wenig mit Nähe, Geborgenheit und langfristig kalkulierbarer Verlässlichkeit zu tun. Wurde früher noch glaubwürdig das Gefühl vermittelt, dass alle in einem Boot sitzen, gehen heute zu viele bei stürmischer See über Bord, um sich noch glaubhaft als



eingeschworene Familie betrachten zu können. Die Bindung an ein Unternehmen ist inzwischen in einem nicht unbedeutenden Ausmaß davon abhängig, dass sich die individuelle Vorstellung vom Leben in einer Gesellschaft mit den Wertvorstellungen des Unternehmens (die sich nicht zuletzt im Umgang mit den Anspruchsgruppen niederschlägt) vereinbaren lässt und dass sich in diesem Zusammenhang Perspektiven für den Einzelnen darstellen. So können Arbeitsgemeinschaften entstehen, die in fluktuierenden Organisationen durchaus von begrenzter Dauer miteinander kooperieren, aber in dieser Zeit über gemeinsame Ziele und Werte einen Gemeinschaftssinn entwickeln können.

## **6 Unterstützungspotenziale der Internen Unternehmenskommunikation im Modell für Mobilisierung**

Mit dem Modell für Mobilisierung steht die Mitarbeiterkommunikation nun vor ihrer bisher größten Herausforderung. Denn der wachsende Anspruch der Internen Unternehmenskommunikation, als Managementaufgabe wahrgenommen zu werden, bringt sie auch nachhaltig in den Fokus des Unternehmenscontrollings. Wirkungsvolle Kommunikation nach außen wie nach innen muss heute mehr denn je an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sein und einen nachweislichen Beitrag zum Gesamtwertschöpfungsprozess des Unternehmens leisten. Inzwischen ist man dabei vielerorts von der lange Zeit gemeinhin als Maßstab geltenden alleinigen Befriedigung der Ansprüche von Geldgebern und Aktionären (Shareholder Value) abgewichen und gibt den Ansprüchen anderer Bezugsgruppen eines Unternehmens mehr, wenn nicht ebensolchen Raum (Stakeholder Value).

**Im Fokus des Unternehmenscontrollings**

**3.69****Interne Unternehmenskommunikation im Wandel****Legitimation  
durch  
Anspruchs-  
gruppen**

Für erfolgreiches wirtschaftliches Handeln reicht eine einseitige Ausrichtung an ökonomischen Werten nicht mehr aus. Für die Aufrechterhaltung seiner Handlungsfähigkeit benötigt ein Unternehmen vielmehr hinreichende Unterstützung aller seiner Anspruchsgruppen, die diese Entscheidungen und daraus resultierende Handlungen autorisieren und legitimieren. Die Legitimation ist also neben den ökonomischen Werten ein ebenso unverzichtbarer Parameter. Strategisch aufgebaute und ausgerichtete Kommunikation kann somit in einer ökonomischen Dimension Wettbewerbsvorteile schaffen als auch in einer gesellschaftspolitischen Dimension die Betriebsgenehmigung («licence to operate») sichern (vgl. *Zerfaß* 2007, S. 24–29). Beide Dimensionen müssen sowohl mit Blick auf das Gesamtstrategische Management wie auch auf das operative Management betrachtet werden. Der Wertschöpfungsbeitrag der Kommunikation liegt zum einen im Aufbau von immateriellem Kapital und zum anderen in der konkreten Unterstützung der jeweiligen Leistungserstellung eines Unternehmens (*Zerfaß* 2007, S. 26).

Das entsprechende Modell von Ansgar Zerfaß kennzeichnet in diesem Zusammenhang die Reputation als zentrale Größe bei der Bildung von immateriellem Kapital, wobei in der Dimension der Ökonomie das Führen von Unternehmensmarken eine bedeutende Rolle spielt und in der gesellschaftspolitischen Dimension (Legitimität) das Herstellen von Glaubwürdigkeit. Beide verbindet die Komponente Vertrauen (vgl. *Zerfaß* 2007, S. 26). Dabei wird die Unterstützung der Leistungserstellung unter ökonomischen Gesichtspunkten besonders in der Produkt-PR deutlich, die Legitimität stützen PR-Disziplinen wie Lobbying und Corporate Citizenship (ebd.).

**Betriebswirt-  
schaftliche  
Gesichtspunkte**

In dem hier umrissenen Modell einer wertorientierten Unternehmensführung werden die Aufgaben des Kommunikationsmanagements vor allem mit Blick auf externe Anspruchsgruppen beleuchtet. Seine Grundideen

## Interne Unternehmenskommunikation im Wandel

3.69

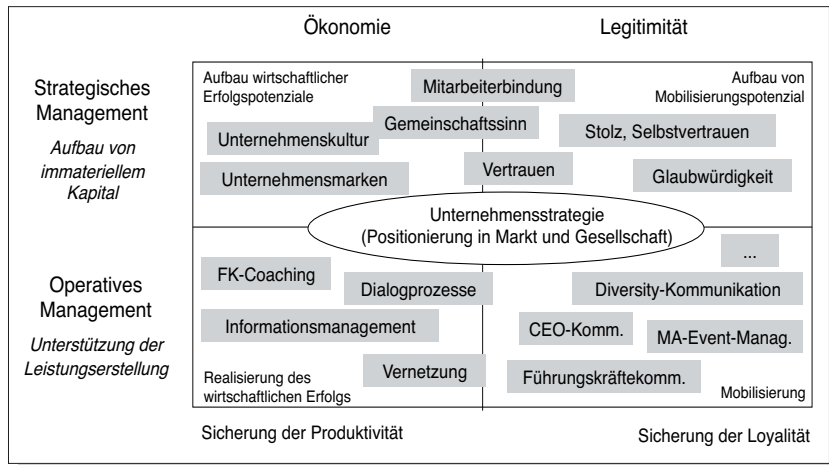


Abb. 3: Unterstützungspotenziale der Internen Unternehmenskommunikation im Wertschöpfungsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß 2007, S. 26)

lassen sich aber ebenso auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern anwenden. Dabei wird einmal mehr deutlich, wie wichtig es auch für die Interne Unternehmenskommunikation ist, ihren Aufgaben – zumal im Vorzeichen der Mitarbeitermobilisierung – unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten nachzukommen.

So zeigt das folgende, an Zerfaß (2007) angelehnte Modell, was die Interne Unternehmenskommunikation heute leisten muss, will sie im Sinne der Unternehmensführung eine anerkannte Rolle im Wertschöpfungsprozess einnehmen. Sie hat:

- ▶ die laufende Leistungserstellung zu unterstützen (wirtschaftlichen Erfolg realisieren; vgl. Zerfaß 2007, S. 26 ff.),
- ▶ immaterielles Kapital aufzubauen (wirtschaftliche Erfolgspotenziale aufbauen; vgl. ebd.),
- ▶ die Produktivität der Mitarbeiter zu sichern,

**3.69****Interne Unternehmenskommunikation im Wandel**

- die Loyalität der Mitarbeiter zu sichern (die ein Ausdruck der Legitimierung ist).

**Aufbau von  
Mobilisie-  
rungspotenzial**

Im Mittelpunkt steht – wie grundsätzlich für das Kommunikationsmanagement – die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie. Oberste Zielsetzung im Rahmen des strategischen Managements muss die Mitarbeiterbindung sein. Sie dient sowohl dem Aufbau wirtschaftlicher Erfolgspotenziale in der Dimension der Ökonomie wie auch dem Aufbau von Mobilisierungspotenzial unter dem Legitimierungsaspekt. Zum Zweck der Mobilisierung muss es der Internen Unternehmenskommunikation gelingen, Glaubwürdigkeit, Stolz und Selbstvertrauen zu vermitteln bzw. zu gründen und Vertrauen in Führungspersonen und deren Strategien zu schaffen. Diese Anforderung als Grundlage für den Aufbau immateriellen Kapitals steht in enger Verbindung mit der ökonomischen Dimension, in welcher, ebenfalls basierend auf Vertrauen, durch die (Mit)Gestaltung der Unternehmenskultur – und hier vor allem dem Schaffen eines Gemeinschaftssinns sowie dem Vermitteln eines Markenbewusstseins und der damit verbundenen Werte – eine marktwirtschaftliche Orientierung der Mitarbeiter geschaffen wird.

**Vernetzung  
und Informa-  
tions-  
management**

Für die konkrete Anwendung dieser marktwirtschaftlichen Orientierung auf der operativen Ebene, also für die Realisierung des wirtschaftlichen Erfolgs, muss die Interne Unternehmenskommunikation wirksame Techniken einsetzen, die die Leistungserstellung konkret und unmittelbar unterstützen können. So muss sie für die Vernetzung der Mitglieder des Unternehmens untereinander sorgen, ein geschicktes Informationsmanagement betreiben und so eine durchgehende Transparenz über die wesentlichen Abläufe und Zusammenhänge im und (sofern für intern relevant) außerhalb des Unternehmens herstellen. Und da die Kommunikation im Unternehmen nicht alleine Aufgabe der entsprechenden Unternehmensfunktion sein kann, sondern in nicht unwesentlichen Teilen von den

(Top)Führungskräften übernommen werden muss, ist es auch Aufgabe der Funktionsinhaber, die Führungsmannschaft bei der Erfüllung ihrer Kommunikationsaufgaben zu coachen.

Wird auf der strategischen Managementebene das Mobilisierungspotenzial aufgebaut, erfolgt auf der operativen Ebene schließlich die konkrete Mobilisierung. Hierzu muss die Interne Unternehmenskommunikation ihr Know-how der verschiedenen Disziplinen aus ihrem Bereich ins Spiel bringen. Dazu gehören vor allem die Führungskräftekommunikation, als besonderer Aspekt die CEO-Kommunikation, das Management von Mitarbeiter-Events oder die Kommunikationsarbeit im Rahmen des Diversity Managements, um hier nur die wesentlichsten Ansätze zu nennen.

**Produktivität  
durch  
Loyalität**

Insgesamt wird so in der ökonomischen Dimension die Produktivität gesichert, die ihrerseits – unter dem sie stützenden Aspekt der Legitimität – auf einer sicheren Basis von Loyalität begründet ist. Anders gesagt führt also Loyalität zu Produktivität und damit zum Erreichen der Unternehmensziele im Rahmen der Unternehmensstrategie. Andererseits ist aber auch die Existenz vieler für die Produktivität wirksamen Faktoren notwendig, um Loyalität zu erreichen oder zu erhalten.

## **7 Ausblick**

Das hier erläuterte heutige Unterstützungspotenzial der Kommunikation mit den Mitarbeitern für die Unternehmensführung erfordert eine hohe, vielfältige Professionalität der Funktionsinhaber, die mit den Anfängen der Internen Kommunikation nichts mehr zu tun hat. Aber die Betrachtung der Disziplin mit Blick auf grundsätzliche ökonomische Anforderungen und organisationale Voraussetzungen – die es ja immer gegeben hat – zeigt, dass sich die Interne Unternehmenskom-

**Übernimmt  
HR das  
Ruder?**

### 3.69

### Interne Unternehmenskommunikation im Wandel

munikation mit den Veränderungen in diesen Bereichen stets ebenfalls weiterentwickelt und sich darauf ausgerichtet hat. Sie erfüllte das, was die Unternehmensleitung von ihr erwartete oder ihr zuwies. So diente sie immer dazu, die Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen zu integrieren, natürlich im Rückblick der Geschichte mit wechselnden Intentionen. Der Blick nach vorne allerdings zeigt, dass sich die Disziplin offenbar nicht mehr unangefochten zur Zufriedenheit einiger Unternehmensleitungen entwickelt. Wie sonst ließe sich erklären, dass in manchen Unternehmen viele kommunikative Aufgaben für die Integration und die Bindung der Mitarbeiter von den Personalabteilungen übernommen wird?

#### **Gemeinsam Qualität steigern**

Dabei ist es das Ziel der HR-Kommunikation, das eigene Unternehmen als interessanten und potenten Arbeitgeber gegenüber bestehenden wie potenziellen Mitarbeitern darzustellen. Derzeit ist sie dabei, sich neben der Internen Unternehmenskommunikation meist als eigenständige Funktion in den Personalabteilungen zu etablieren. Mit ihren strategisch orientierten Personalthemen dient sie der Steigerung des Bekanntheitsgrades und wird in diesem Rahmen oft als Aspekt des Reputationsmanagements eingesetzt. Auch die eigenen Mitarbeiter sollen für die eigene Marke begeistert und so mehr an das Unternehmen gebunden werden. Grund für das Aufkommen dieser eigenständigen Kommunikationsfunktion ist offenbar der Bedarf an einer qualitativen Steigerung von Motivations- und Identifikationsansätzen, die von den Verantwortlichen der Internen Unternehmenskommunikation anscheinend oft genug nicht zufriedenstellend erfüllt wird. Es wird Zeit, dass sich beide Seiten – Personalmarketing und Interne Unternehmenskommunikation – gemeinsam mit diesem Thema auseinandersetzen, sonst bleibt letzterer am Ende nur noch die Erfüllung der journalistischen Aufgaben, auf die sie sich im Moment vielleicht zu sehr fokussiert.

## 8 Literatur

**Avenarius, H.:** Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, 2. Aufl., Darmstadt 2000.

**Bentele, G.:** PR-Historiographie und funktional-integrative Schicht. Ein neuer Ansatz zur PR-Geschichtsschreibung. In: Szyszka, P. (Hrsg.): Auf der Suche nach Identität, S. 137–169, Berlin 1997.

**Buchholz, U.:** Mitarbeiterbindung in Zeiten von Unsicherheit. Verständnis für Zusammengehörigkeit schaffen, statt Wir-Gefühl vergangener Zeiten beschwören. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblatt 2001 ff.), Beitrag 3.41, Köln 2006.

**Kunczik, M.:** Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland, Köln 1997.

**Mast, C.:** Unternehmenskommunikation, 3. Aufl., Stuttgart 2008.

**Szyszka, P.:** Berufsgeschichte: Bundesrepublik Deutschland. In: Bentele, G./Fröhlich, R./Szyszka, P. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 2. Aufl., S. 382 – 395, Wiesbaden 2008.

**Wischermann, C./Borscheid, P./Ellerbrock, K.-P. (Hrsg.):** Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert, Dortmund 2000.

**Wischermann, C. (Hrsg.):** Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen. Theorie und Praxis in historischer Perspektive, Dortmund 2003.

**Zerfaß, A.:** Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: Piwinger, M./Zerfaß, A.: Handbuch Unternehmenskommunikation, S. 21–70, Wiesbaden 2007.



## **3.69**                      **Interne Unternehmenskommunikation im Wandel**

